



**Istituti Milanesi  
Martinitt e Stelline e  
Pio Albergo Trivulzio**

**Bilancio al 31.12.2019  
Relazione sulla  
Gestione**

## Sommario

Introduzione .....	3
Sintesi Risultati economici.....	3
Destinazione del risultato d'esercizio .....	4
Dettaglio Ricavi .....	5
Dettaglio Costi .....	6
Costo del Lavoro .....	6
Costi di mantenimento ospiti.....	9
Costi di assistenza sanitaria .....	10
Costi di funzionamento .....	11
Spese generali e amministrative .....	12
Ammortamenti .....	14
Gestione finanziaria e gestione straordinaria.....	14
Analisi per Business Unit.....	16
Attività Gestione Caratteristica .....	16
Area Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) .....	16
Nucleo Stati Vegetativi .....	16
Area Riabilitazione .....	19
Area Specialistica Ambulatoriale .....	19
Area Minori .....	20
Area Patrimonio da Reddito.....	20
Area Servizi Generali e Amministrativi.....	21
L'evoluzione prevedibile della gestione: possibili scenari futuri e argomenti di discussione con le Istituzioni.....	22
Allegati.....	24

### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



## Introduzione

Nella definizione del bilancio consuntivo economico-patrimoniale dell'esercizio 2019 si è proceduto a elaborare, mediante l'utilizzo dei modelli di reportistica del Controllo di Gestione, i dati gestionali che consentono di analizzare ricavi e costi per macro fattore produttivo e attribuire il risultato complessivo d'esercizio dell'Azienda di Servizi alla Persona (ASP) IMMeS e PAT alle differenti attività aziendali, evidenziando il risultato della gestione caratteristica, nelle sue diverse sotto aree, e della gestione del patrimonio da reddito.

Considerata la necessità di conoscere più a fondo i fatti della gestione che hanno portato al risultato della stessa, sono stati elaborati i prospetti economici di dettaglio e riclassificati delle Business Unit riportati in allegato:

- Conto Economico della gestione caratteristica dell'ASP suddiviso per Business Unit:
  - Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA)*
  - Hospice*
  - Cure Intermedie (CI)*
  - Prestazioni Ambulatoriali*
  - Assistenza ai Minori*
- Conto Economico della gestione del Patrimonio da Reddito - PdR
- Conto Economico dei costi Generali e Amministrativi, che include i dati relativi alle attività del Museo Martinitt - Attività Culturali.

I prospetti mostrano i costi e i ricavi attribuibili alla gestione esposti secondo uno schema opportunamente riclassificato e finalizzato ad evidenziare in sequenza:

- i Ricavi e i Costi della produzione attribuiti a ciascuna Business Unit ed articolati per natura e tipologia;
- i margini di contribuzione di 1° Livello (quale differenza tra Totale Ricavi e Totale Costi) e di 2° livello (quale differenza tra Margine di Contribuzione di 1° Livello e ammortamenti al netto delle sterilizzazioni);
- gli ammortamenti dei costi pluriennali relativi alle immobilizzazioni immateriali, ai fabbricati, ai mobili ed attrezzature utilizzati nel processo assistenziale;
- le imposte sul reddito relative ai canoni di locazione;
- i proventi e gli oneri finanziari e straordinari;
- il risultato di periodo complessivo.

## Sintesi Risultati economici

Nella tabella e nel grafico seguenti (Tab. 1 e Graf. 1) sono state riepilogate le macrovariabili economiche che sintetizzano i risultati dell'ASP ottenuti nel corso dell'anno 2019 confrontati con l'anno 2018:

---

### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Ricavi</b>	89.297	90.907	1.610	1,8%
<b>Totale Costi</b>	-89.143	-91.444	-2.301	2,6%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	154	-537	-691	-449,2%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	-2.449	-2.328	121	-5,0%
<b>Risultato di Esercizio</b>	3.093	197	-2.896	-93,6%

Tab. 1: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

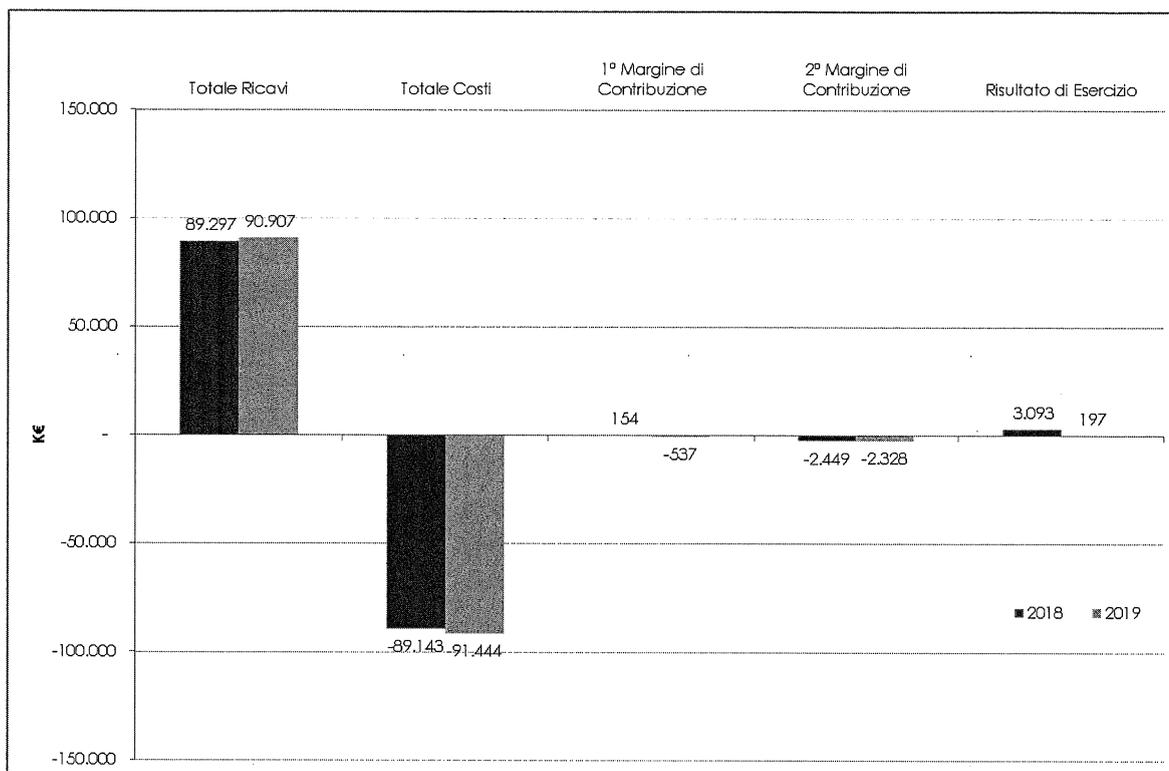
I **Ricavi** del 2019, in valore assoluto, risultano superiori rispetto a quelli del 2018 di oltre 1,6 milioni di euro grazie all'incremento del fatturato della gestione caratteristica che nel complesso ha fatto raggiungere e superare il valore previsto dal budget aziendale. Un aumento è stato registrato, inoltre, nei ricavi per locazione pari ad oltre 370 mila euro.

I **Costi** evidenziano un aumento nel complesso pari al 2,6% rispetto al 2018 riconducibile in larga parte ai maggiori costi del personale (+886 mila), a quelli di assistenza sanitaria (+ 669 mila) ed agli accantonamenti (+370 mila). In riferimento a quest'ultima voce, si confermano per il secondo anno consecutivo politiche di bilancio cautelative. Nelle pagine successive viene esposta un'analisi per tipologia di costo e per *business unit*.

Conseguentemente, il risultato di esercizio considerando le plusvalenze 2019 (inferiori al 2018 di euro 2.149.369) e gli altri proventi straordinari 2019 (inferiori al 2018 di euro 678.620), si arriva ad un risultato d'esercizio di +197 mila euro nel 2019 contro i +3,093 milioni dell'esercizio precedente.

### Destinazione del risultato d'esercizio

Si propone al Consiglio di Indirizzo la destinazione dell'utile d'esercizio, pari ad € 196.819,20 alla voce "utile dell'esercizio precedente portato a nuovo", in quanto permane un ammontare pregresso di perdite da coprire gradualmente.



Graf. 1: risultati economici 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

### Dettaglio Ricavi

Nella tabella (Tab. 2) e nel grafico (Graf. 2) che seguono è declinato l'andamento dei Ricavi e il confronto, per classi omogenee, rispetto all'anno 2018.

	2018	2019	Delta	Delta %
Ricavi per rette	68.647	69.334	686	1,0%
Ricavi per prestazioni	7.017	7.644	627	8,9%
Ricavi per locazione	10.961	11.335	373	3,4%
Altri ricavi	2.671	2.594	-76	-2,9%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>89.297</b>	<b>90.907</b>	<b>1.610</b>	<b>1,8%</b>

Tab. 2: confronto dei Ricavi 2018 e 2019 per tipologia espressi in migliaia di euro.

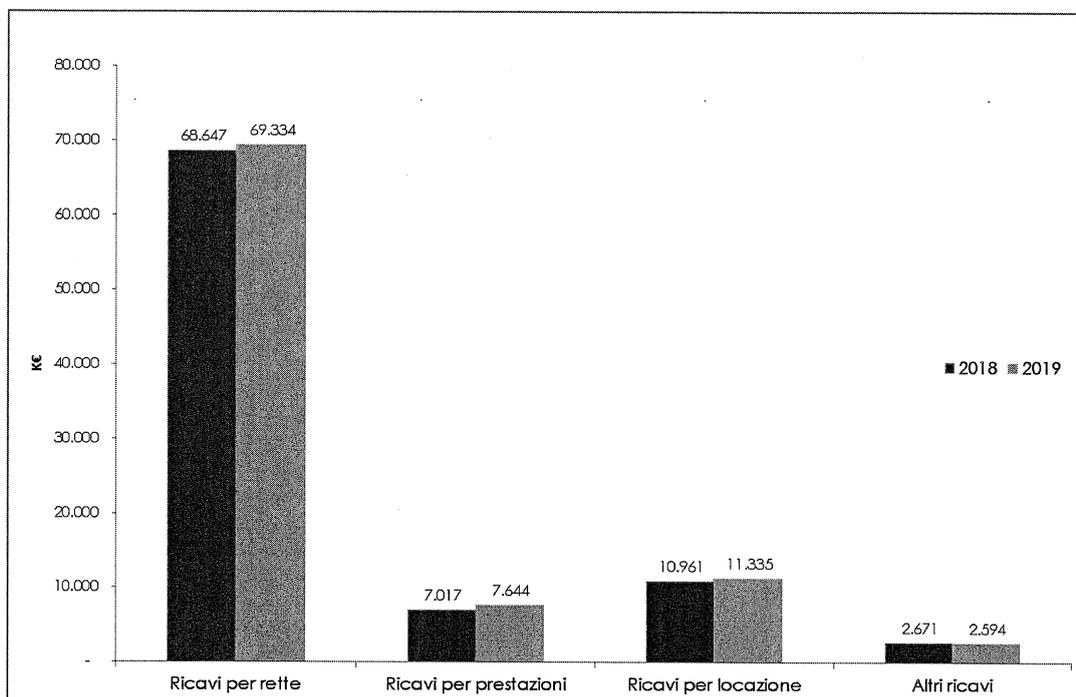
I **Ricavi per rette** in valore assoluto appaiono superiori di 686 mila euro. Questo è dovuto principalmente all'ottimo andamento di quasi tutte le Unità d'Offerta dell'Ente, in particolare del'RSA - che risente dell'integrazione del budget ATS per il riconoscimento e la remunerazione di posti letto Alzheimer aggiuntivi - e delle Cure Intermedie.

I **Ricavi per prestazioni**, fanno registrare un incremento dell'8,9% e comprendono il fatturato della produzione ambulatoriale sanitaria (Poliambulatorio ex art. 25), il fatturato della produzione

ambulatoriale riabilitativa (Semiresidenziale ex art. 26) e il fatturato della Assistenza Domiciliare Integrata (ADI).

I **Ricavi per Locazione** comprendono sia gli affitti (canale agevolato e canale libero) che i rimborsi spese fatturati agli inquilini. Si evidenzia un aumento del 3,4% rispetto al 2018 dovuto all'incremento delle unità date in locazione (circa +60 unità immobiliari).

Gli **Altri Ricavi** sono diminuiti rispetto al 2018 di circa 76 mila euro per minori sopravvenienze attive, in particolare donazioni.



Graf. 2: Ricavi 2018 e 2019 per tipologia espressi in migliaia di euro.

## Dettaglio Costi

### Costo del Lavoro

Nonostante l'incremento dell'1,4% rispetto al 2018, anche il 2019 è stato caratterizzato da una costante attenzione al costo del lavoro attraverso un'efficiente riorganizzazione delle risorse e dei carichi di lavoro. L'esercizio appena concluso ha visto un costo del lavoro maggiore anche a causa dell'entrata a regime sui 12 mesi 2019 del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Sanità ed Enti Locali (per un valore di circa euro 185.000) Interessante è anche il dato dell'incidenza del costo del lavoro sul totale ricavi, pari al 69,9% in riduzione rispetto al 70,2% del 2018, dovuto in parte all'utilizzo del fondo accantonato per ferie e monte ore, confermando un miglioramento nell'efficienza nella gestione che fa registrare un incremento del fatturato più che proporzionale rispetto all'aumento del costo del lavoro. Per i dettagli si vedano Tab. 3 e Graf. 3.

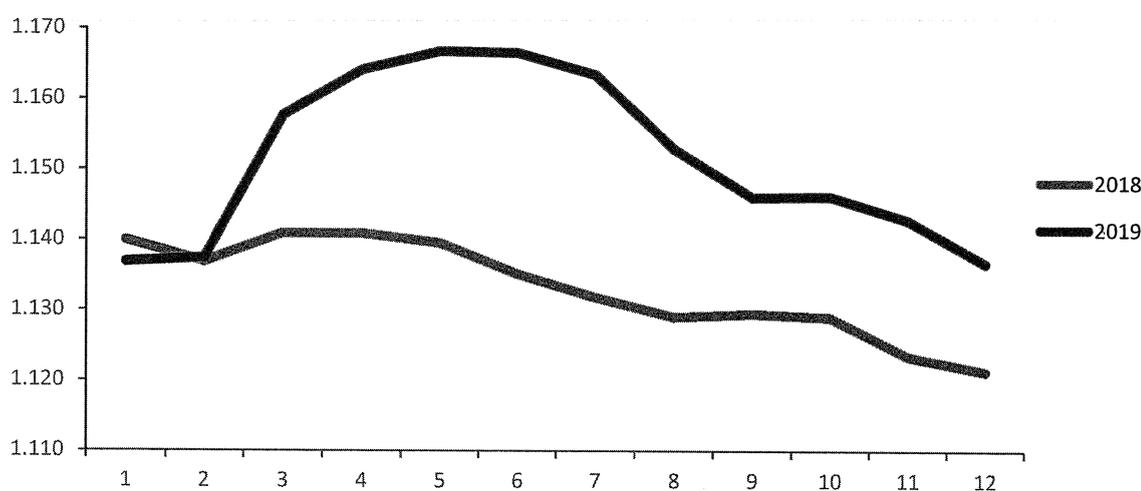
	2018	2019	Delta	Delta %
Personale dipendente	-48.201	-48.988	-788	1,6%
Medici a contratto	-1.229	-1.391	-163	13,3%
Cooperative IP e OTG	-5.341	-5.366	-25	0,5%
Collaboratori e LP	-7.881	-7.792	89	-1,1%
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-62.651</b>	<b>-63.537</b>	<b>-886</b>	<b>1,4%</b>

Tab. 3: confronto del Costo del Lavoro 2018 e 2019 espresso in migliaia di euro.

Nella voce **Personale dipendente** si può notare un incremento dei costi del 1,6% dovuto sia all'entrata a regime del rinnovo del Contratto del Comparto Sanità (per un valore di circa euro 185.000), sia all'assunzione di nuovo personale amministrativo sia socio-assistenziale, in risposta alle esigenze dei reparti di degenza (si consideri che nel numero di teste sono contati anche i circa 200 dipendenti a mansioni limitate presenti in azienda che necessitano una presenza contestuale di medesime figure professionali in compensazione) e per l'investimento aziendale su figure mediche specifiche volto al potenziamento delle figure cliniche, in particolare con specialità in geriatria.

Inoltre dalla tabella 3.a il confronto del personale dipendente ed LP al 31/12 dei due esercizi mostra un aumento di teste nel 2019 ed anche l'andamento mensile delle stesse mostra un incremento di unità nel 2019 rispetto al 2018 per quasi tutto l'anno, l'unica eccezione è rilevabile a gennaio. L'analisi della curva mostra un primo periodo dell'anno (da febbraio a luglio) in cui le risorse aumentano esponenzialmente per rispondere alle difficoltà contingenti dei reparti, ed un secondo periodo, da agosto a fine anno, in cui l'implementazione di un modello gestionale specifico ha comportato un efficientamento progressivo, fino a tornare al dato rilevato al 31 gennaio.

L'aumento delle teste spiega la parte dei maggiori costi non imputabile al rinnovo contrattuale. Si precisa, altresì, che il costo del personale dipendente include le RAR, i relativi contributi a carico dell'Ente e l'importo di competenza dei saldi attribuibili alla parte variabile della retribuzione di risultato per la dirigenza e il comparto.



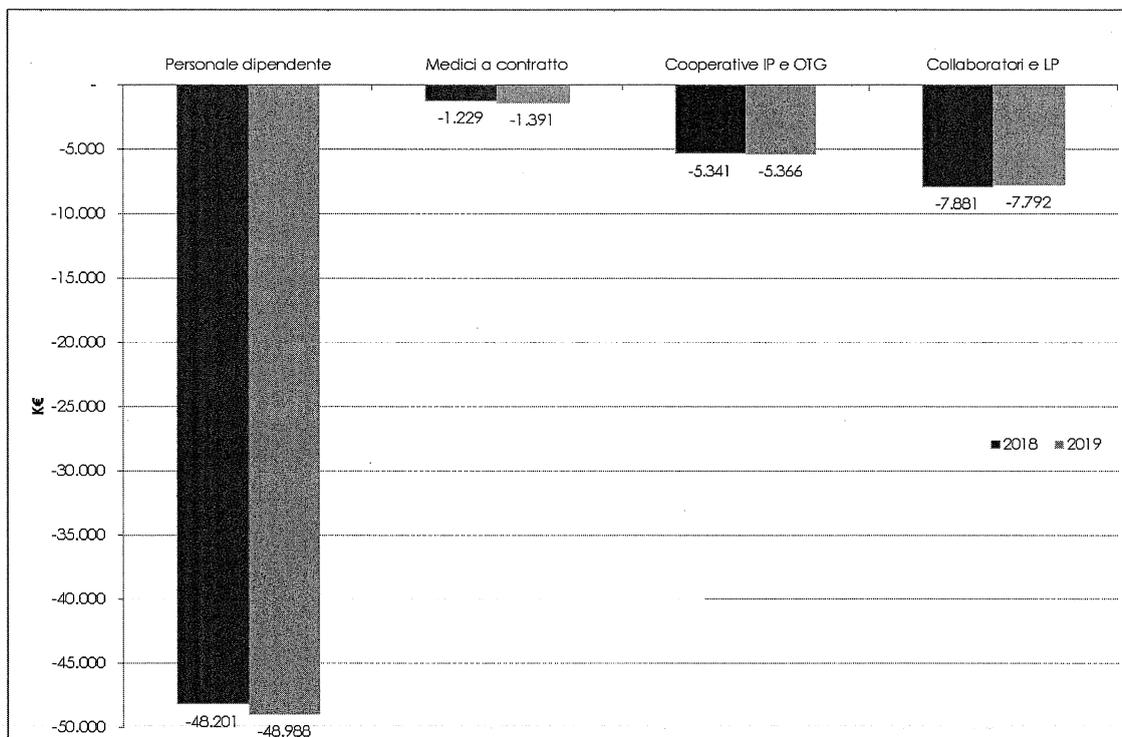
Graf. 3.a: andamento mensile teste medie 2018-2019.

L'aumento dei costi dei **medici a contratto** (medici a contratto LP e cooperative) pari a 163 mila euro è dovuto al maggior ricorso a contratti LP, solo parzialmente coperti da una riduzione

dell'utilizzo della cooperativa. I maggiori costi sono imputabili alla scelta aziendale di ridurre il carico dell'attività di guardia medica sul personale medico strutturato per potenziarne le attività sulle fasce orarie diurne.

Il costo delle **Cooperative per l'assistenza socio-sanitaria** è aumentato di circa 25 mila euro, confermandosi sostanzialmente in linea con lo scorso anno.

La voce **Collaboratori ed LP** comprende sia il personale in libera professione che quello in somministrazione. I costi relativi a tale raggruppamento sono sostanzialmente in linea con i costi rilevati nel 2018. Va evidenziato che nel dettaglio i costi del personale in somministrazione risultano aumentati a causa dell'incremento dei contratti stipulati in sostituzione di personale cessato a vario titolo o per far fronte alle contingenti necessità del periodo estivo.



Graf. 3.a: Costo del Lavoro 2018 e 2019 espresso in migliaia di euro.

Qualifica	Teste medie equivalenti (Dipendenti + LP)		
	2018	2019	Delta
MEDICO	89,42	100,12	10,7
INFERMIERE	281,24	268,07	-13,2
OSS/OTG	399,38	405,54	6,2
TECNICO RIABILITAZIONE	153,95	158,45	4,5
TECNICO SANITARIO	7,50	6,50	-1,0
OPERATORE TECNICO	226,94	212,05	-14,9
ALTRO PERSONALE SANITARIO	14,70	13,38	-1,3
ALTRO PERSONALE NON SANITARIO	2,27	0,83	-1,4

ANIMATORI/ALTRO PERSONALE SOCIALE	65,90	73,20	7,3
AMMINISTRATIVO	105,69	117,98	12,3
ORGANI COLLEGIALI	5,00	6,00	1,0
<b>Totale</b>	<b>1.351,99</b>	<b>1.362,12</b>	<b>10,1</b>

Tab. 3.a: confronto del numero di teste equivalenti al 31/12/2018 e al 31/12/2019.

#### Costi di mantenimento ospiti

Il costo di mantenimento degli ospiti risulta aumentato dello 0,6%, pari ad un incremento di 28 mila euro (Tab. 4 e Graf. 4) in coerenza con l'aumento del tasso di occupazione dei posti letto. Come si può vedere nella tabella seguente, nel vitto si ha un aumento dello 0,3%, nella lavanderia, per quanto attiene al lavanolo della biancheria piana e confezionata, si è potuto conseguire un risparmio di 17 mila euro pari al 1,3% rispetto al 2018. 52 mila euro di costi in più hanno riguardato le categorie del materiale economale e dei dispositivi di incontinenza. Si è avuta invece una riduzione di 15 mila euro per il materiale sanitario.

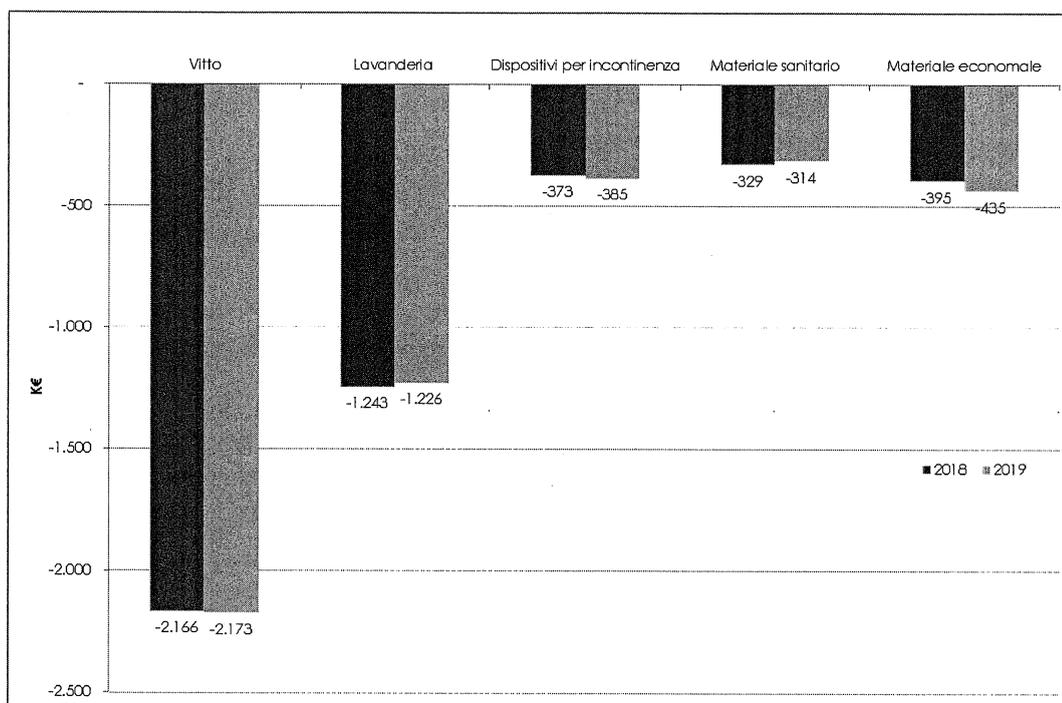
	2018	2019	Delta	Delta %
Vitto	-2.166	-2.173	-7	0,3%
Lavanderia	-1.243	-1.226	17	-1,3%
Dispositivi per incontinenza	-373	-385	-12	3,3%
Materiale sanitario	-329	-314	15	-4,5%
Materiale economale	-395	-435	-40	10,1%
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-4.505</b>	<b>-4.533</b>	<b>-28</b>	<b>0,6%</b>

Tab. 4: confronto dei costi di mantenimento degli ospiti 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

#### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
 E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
 PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
 Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966





Graf. 4: Costi di mantenimento degli ospiti 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

#### Costi di assistenza sanitaria

I costi di assistenza sanitaria nel 2019 hanno subito un accrescimento del 16,0% rispetto al 2018 pari a 669 mila euro, imputabile al costo del servizio esternalizzato di odontoiatria, al costo del servizio esternalizzato di radiologia - in particolare all'aumento del costo per le prestazioni per interni, che lo scorso anno gravava solo per 8 mensilità -, infine all'aumento del costo per i servizi in convenzione di diagnostica di laboratorio. Questi importi confluiscono nella voce "Altri costi sanitari".

Anche quest'anno si è avuto un risparmio, di circa 181 mila euro, nella voce Medicinali e reagenti grazie al lavoro di efficientamento dei costi iniziato da alcuni anni.

La voce presidi, che comprende i dispositivi medici, mostra un leggero incremento pari a 7 mila euro e la voce Noleggio arredi e apparecchiature sanitarie evidenzia un calo di circa il 53% grazie ad una forte riduzione del canone emogas omnicomprensivo.

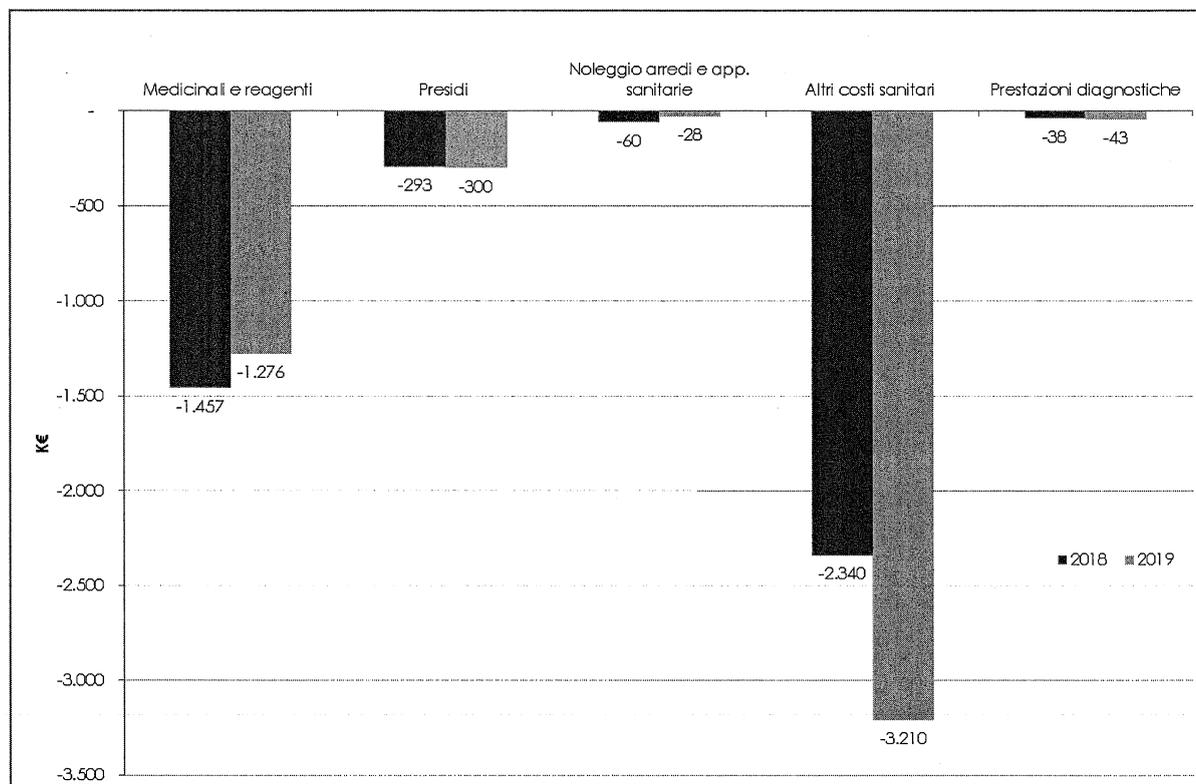
La voce Altri costi sanitari, come detto in precedenza, comprende i costi per i servizi di diagnostica di laboratorio resi da ASST Fatebenefratelli Sacco nel 2019 (che registrano un aumento evidente nel primo trimestre, ma un costante efficientamento nei trimestri successivi), i costi per le fees passive per le prestazioni di Odontoiatria rese in convenzione con l'azienda di Smart Dental Clinic (Gruppo San Donato), i costi per le fees passive per i servizi di diagnostica per immagini erogate dal Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate, esternalizzato a partire da maggio 2018, ed i costi per le prestazioni per interni che, si ribadisce, pesano nel 2019 per 12 mensilità invece delle 8 mensilità del 2018.

Le prestazioni diagnostiche comprendono i costi per la Medicina Preventiva del Lavoro nella quale confluiscono i costi per gli esami di laboratorio per i dipendenti, eseguiti dall'ASST Fatebenefratelli Sacco. La tabella 5 e il grafico 5 illustra il dettaglio dei costi di assistenza sanitaria.

	2018	2019	Delta	Delta %
--	------	------	-------	---------

Medicinali e reagenti	-1.457	-1.276	181	-12,4%
Presidi	-293	-300	-7	2,4%
Noleggio arredi e app. sanitarie	-60	-28	32	-53,2%
Altri costi sanitari	-2.340	-3.210	-870	37,2%
Prestazioni diagnostiche	-38	-43	-5	12,1%
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-4.188</b>	<b>-4.857</b>	<b>-669</b>	<b>16,0%</b>

Tab. 5: confronto dei Costi di assistenza sanitaria 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.



Graf. 5: Costi di assistenza sanitaria 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

## Costi di funzionamento

I costi di funzionamento, principalmente influenzati dagli appalti di calore, di energia elettrica e delle pulizie, hanno registrato un incremento che, rispetto al 2018, complessivamente si attesta a circa il 2% (Tab. 6 e Graf. 6).

	2018	2019	Delta	Delta %
--	------	------	-------	---------

### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
 E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
 PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
 Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



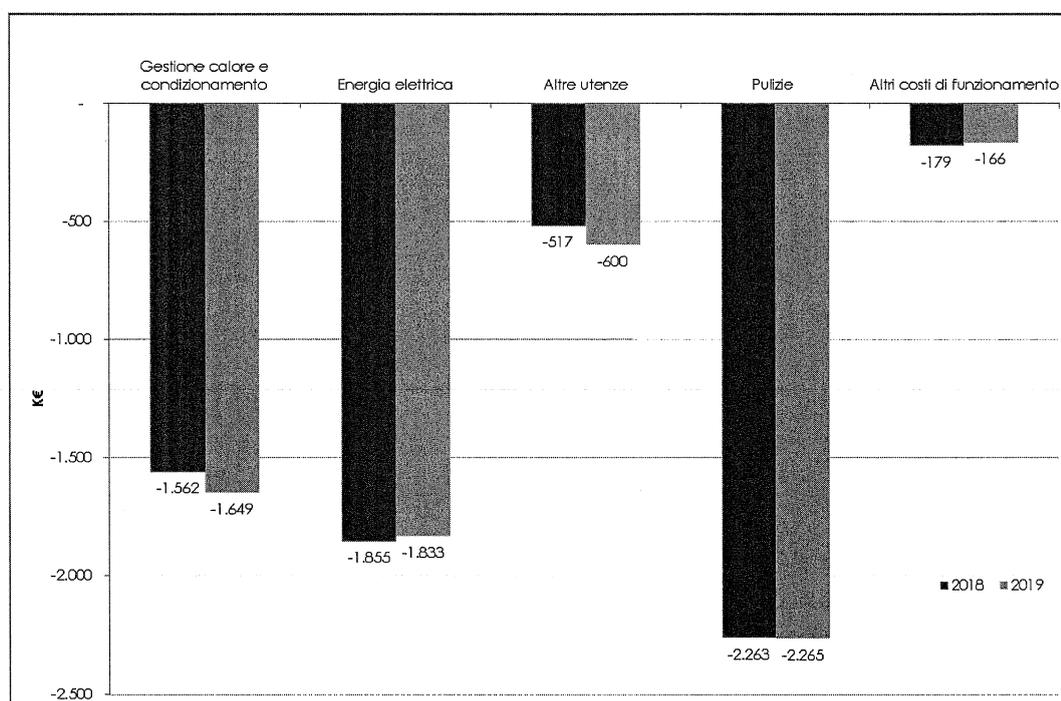
Gestione calore e condizionamento	-1.562	-1.649	-87	5,6%
Energia elettrica	-1.855	-1.833	22	-1,2%
Altre utenze	-517	-600	-82	15,9%
Pulizie	-2.263	-2.265	-3	0,1%
Altri costi di funzionamento	-179	-166	13	-7,5%
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-6.376</b>	<b>-6.512</b>	<b>-137</b>	<b>2,1%</b>

Tab. 6: confronto dei Costi di funzionamento 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

L'incremento dei costi della *Gestione calore e condizionamento* pari a 87 mila euro è imputabile a un maggior consumo di combustibile. Diversamente la riduzione del costo dell'energia elettrica del 1,2% del 2019 rispetto all'esercizio precedente è dovuto ad un minor consumo di elettricità.

Costi più alti si sono avuti, invece, nelle *Altre utenze* che comprendono acqua, spese telefoniche e altre utenze dell'ente. In particolare si è registrato un aumento del costo per acqua e spese telefoniche, solo lievemente compensati da un calo delle altre utenze.

Sostanzialmente invariato è il costo delle *Pulizie*.



Graf. 6: Costi di funzionamento 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

La riduzione degli *Altri costi di funzionamento* (-7,5%) è dovuto ad un minor costo sostenuto per il servizio di disinfestazione e di altri servizi economici che congiuntamente superano il maggior costo per lo smaltimento rifiuti speciali.

Spese generali e amministrative

Il costo totale delle *Spese generali e amministrative* (Tab. 7 e Graf. 7) è aumentato rispetto al 2018 (+6,4%).

Nella voce *Gestione amministrativa – varie*: costi superiori sono dovuti a sopravvenienze passive maggiori rispetto al 2018 di circa 206 mila euro. Costi superiori sono inoltre stati sostenuti per trasporti (circa +26 mila), per assicurazioni (circa +134 mila) dovuto all'attivazione di un nuovo contratto, per noleggio apparecchiature tecniche economali (circa +50 mila), per spese per convegni / manifestazioni / iniziative varie (circa +40 mila) e per la voce altre spese generali (circa +27 mila). Costi superiori si sono avuti anche per gli accantonamenti (per fondo imposte, per i rinnovi contrattuali, per incentivi ed altri accantonamenti) per circa 370 mila euro. Costi inferiori si sono avuti invece relativamente alla voce spese varie e indistinte del personale (circa -46 mila).

L'incremento nella categoria *Gestione amministrativa imposte e tasse varie* è riconducibile principalmente ad un aumento della tassa di smaltimento rifiuti.

In linea con il 2018 gli oneri attribuibili alla *Gestione amministrativa del patrimonio da reddito* dell'anno 2019; in riduzione i costi per *Consulenze*, in particolare per quelle amministrative, legali e tecniche (in aumento quelle varie).

	2018	2019	Delta	Delta %
Servizi generali	-286	-265	21	-7,4%
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.335	-2.374	-39	1,7%
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	-1.097	-1.104	-7	0,7%
Gestione amministrativa-varie	-3.964	-4.530	-565	14,3%
Consulenze	-368	-290	77	-21,0%
<b>Totale spese generali e amministrative</b>	<b>-8.050</b>	<b>-8.564</b>	<b>-514</b>	<b>6,4%</b>

Tab. 7: confronto delle *Spese generali e amministrative* 2018 e 2019 espresse in migliaia di euro.

**ASP IMMeS e PAT**

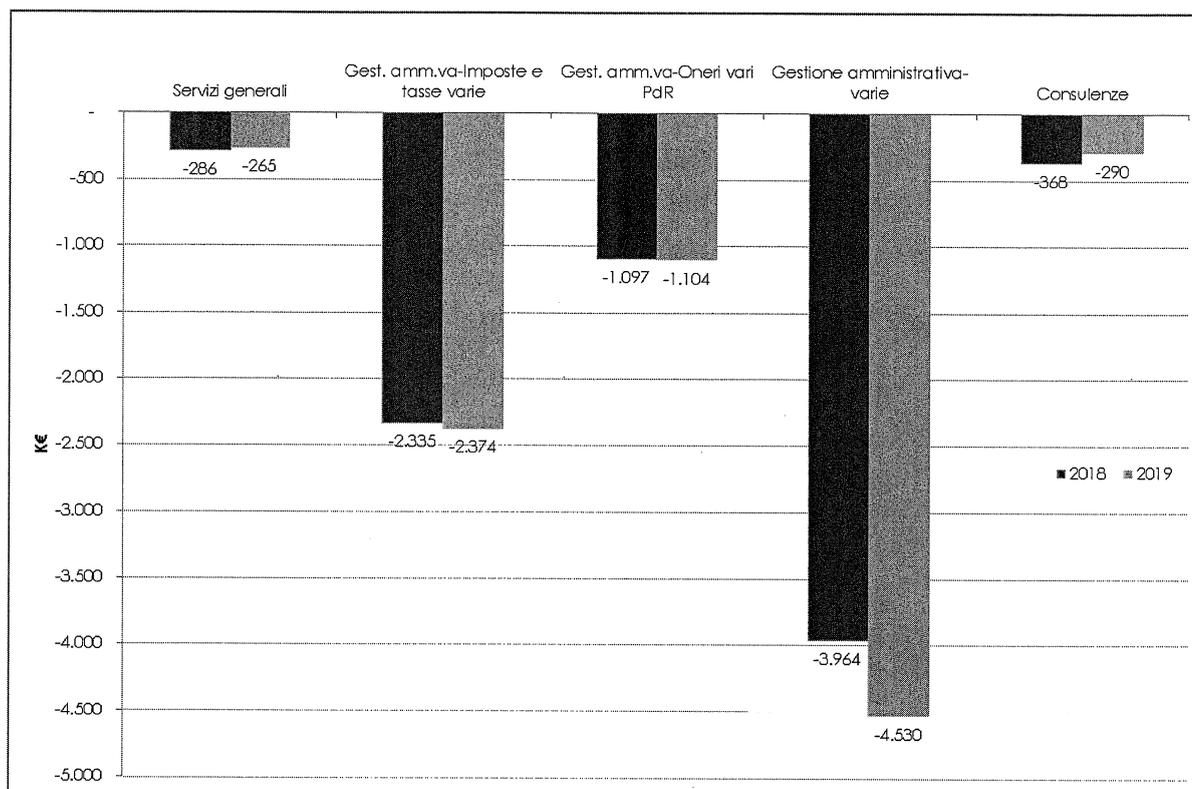
Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1

E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)

PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)

Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966





Graf. 7: Spese generali e amministrative 2018 e 2019 espresse in migliaia di euro.

#### Ammortamenti

Gli *ammortamenti*, al netto delle sterilizzazioni, si sono ridotti significativamente per la conclusione del periodo di ammortamento di alcuni cespiti e per la cessione di immobili in precedenza ammortizzati.

#### Gestione finanziaria e gestione straordinaria

La gestione finanziaria e quella straordinaria dell'Ente sono evidenziate nella tabella 8 che mostra una significativa riduzione degli oneri finanziari ed un aumento dei proventi finanziari. In ribasso sono i proventi straordinari, dovuti alle minori plusvalenze sulla vendita degli immobili del patrimonio dell'ASP, rispetto all'esercizio precedente e ai minori ricavi dovuti alla voce "altri proventi straordinari".

	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Proventi finanziari</b>	98	136	38	39,3%
<b>Totale Oneri finanziari</b>	-874	-809	64	-7,4%
<b>Totale Proventi straordinari</b>	7.359	4.531	-2.828	-38,4%
<b>Totale Oneri straordinari</b>	-79	-103	-24	30,2%

Tab. 8: confronto dei risultati delle gestioni finanziaria e straordinaria 2018 e 2019 espressi in migliaia di euro.

L'esposizione finanziaria verso il sistema bancario ha subito una crescita rilevante tra il 2010 e il 2011 ed un aumento progressivo negli anni 2011-2014 a seguito dell'incremento degli oneri finanziari. Dal 2015 in avanti è iniziato un lavoro di contenimento della spesa che ha visto un ulteriore consolidamento nel 2019 rispetto al 2018 (-7,4%) pari a 64 mila euro.

La gestione finanziaria evidenzia un miglioramento di oltre 100 mila euro.

La gestione straordinaria (plusvalenze da vendite immobiliari) evidenzia una diminuzione di quasi 2,9 mln di euro.

---

**ASP IMMeS e PAT**

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



## Analisi per Business Unit

### Attività Gestione Caratteristica

Area Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA)

Nell corso dell'anno 2019 è stato registrato un tasso di occupazione totale dei posti letto in leggero aumento rispetto a quello del 2018 (da 98,17% a 98,48%).

Conseguentemente al buon andamento occupazionale complessivo e ad una classificazione dei pazienti nelle classi SOSIA più appropriata, i ricavi hanno raggiunto valori più elevati rispetto al 2018 superando i tetti di budget ATS (quota SOSIA), valori superiori anche alla quota rimodulata di budget riconosciuto. Va precisato che le RSA di Principessa Jolanda e del Frisia, come si può notare dalla tabella 9.a, hanno attestato il loro tasso di occupazione lievemente al di sotto di quello del 2018. Malgrado ciò si è ottenuto per entrambe un incremento del fatturato rispetto all'esercizio precedente dovuto ad una diversa classificazione dei pazienti nelle differenti classi SOSIA.

Nel 2019 il totale costi è stato superiore del 1,1% portando comunque l'unità d'offerta ad un secondo margine di contribuzione più elevato (+318 mila) rispetto al 2018.

RSA	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Ricavi</b>	35.457	36.087	630	1,8%
<b>Totale Costi</b>	-28.197	-28.497	-300	1,1%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	7.260	7.593	333	4,6%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	6.194	6.512	318	5,1%

Tab. 9: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 dell'area RSA espressi in migliaia di euro.

RSA	T.O. 2018	T.O. 2019	Fatturato 2018	Fatturato 2019
PAT (esclusi SV)	97,88%	98,83%	21.955	22.260
PJ	98,82%	98,09%	4.031	4.142
Frisia	98,61%	97,79%	8.281	8.437
<b>Totale RSA</b>	<b>98,17%</b>	<b>98,48%</b>	<b>34.267</b>	<b>34.839</b>

Tab. 9.a: confronto dei tassi di occupazione e dei Ricavi per rette 2018 e 2019 dell'area RSA espressi in migliaia di euro.

### Nucleo Stati Vegetativi

Nella palazzina di Viale Bezzi sono disponibili 20 Posti Letto per stati vegetativi (SV). La remunerazione per giornata di degenza dei pazienti in stato vegetativo è, a differenza dei posti letto in RSA, a totale carico dell'ATS. Dal 1/1/2013 ai sensi della DGR 28/12/2012 n. IX/4598 questa struttura è stata riconosciuta "Nucleo" dedicato agli stati vegetativi, con il conseguente riconoscimento della remunerazione per giornata di degenza pari a 180 Euro/die, esclusi i costi per gli accertamenti

#### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



specialistici e diagnostici eventualmente richiesti dal medico dell'RSA mediante ricettario regionale, e dello standard assistenziale a 2.000 min/sett/utente a partire da febbraio 2013.

Si ricorda che, da ottobre 2012, alla richiesta di ricovero segue l'autorizzazione diretta dell'ATS e questo impedisce al Nucleo del PAT di gestire in autonomia i ricoveri dei pazienti rendendo quindi difficile la saturazione dei PL. Nonostante tali vincoli, il Trivulzio nel 2019 ha migliorato il tasso di occupazione del Nucleo SV incrementando il fatturato di circa 70 mila euro.

Stati Vegetativi	T.O. 2018	T.O. 2019	Fatturato 2018	Fatturato 2019
Bezzi 1 SV	89,62%	93,73%	1.178	1.248

Tab. 10: confronto dei tassi di occupazione e dei Ricavi per rette 2018 e 2019 degli Stati Vegetativi espressi in migliaia di euro.

#### Nuclei Progetti Sperimentali di Post Acuta e di Primo Intervento Geriatrico

L'assetto 2019 dei nuclei sperimentali di assistenza post acuta è rimasto invariato rispetto al 2018: 10 posti letto a Milano e 10 posti letto a Merate.

Questi, remunerati con una quota giornaliera pari a 120 € dalla Regione, consentono il ricovero temporaneo (60-90 giorni) di pazienti con patologie che prevedono una riabilitazione sociale e sanitaria in dimissione dagli ospedali per acuti.

Nel corso del 2019 l'attività del reparto di Milano è proseguita su livelli leggermente inferiori a quelli del 2018, facendo registrare una diminuzione di fatturato di circa 4 mila euro con un'occupazione media del 98,22%. La Post Acuta Frisia, invece, ha visto ridursi il tasso di occupazione dei posti letto passando dal 96,16% al 95,42% con un fatturato in linea a quello del 2018.

Nel mese di maggio del 2017 il Trivulzio ha attivato un nuovo progetto sperimentale denominato Primo Intervento Geriatrico (PR.IN.GE.). Situato presso la Struttura Bezzi e costituito da 10 posti letto, il reparto eroga due tipologie di intervento: l'osservazione geriatrica breve che prevede una permanenza massima di 48-72 ore, e il monitoraggio e la stabilizzazione clinico-funzionale, per cui è previsto un ricovero massimo di 7-10 giorni. Nel 2019 il Primo Intervento Geriatrico ha attestato il suo tasso di occupazione, in riduzione rispetto al 2018, al 96,63% e il fatturato a 706 mila euro, in riduzione conseguentemente rispetto al 2018 di 12 mila euro,

PROGETTI SPERIMENTALI	T.O. 2018	T.O. 2019	Fatturato 2018	Fatturato 2019
Post acuta Milano	98,88%	98,22%	416	412
Post acuta Frisia	96,16%	95,42%	409	409
Primo Intervento Geriatrico (PR.IN.GE)	98,27%	96,63%	718	706
<b>Totale Progetti sperimentali</b>	<b>97,77%</b>	<b>96,76%</b>	<b>1.543</b>	<b>1.527</b>

Tab. 11: confronto dei tassi di occupazione e dei Ricavi per rette 2018 e 2019 dei Progetti Sperimentali espressi in migliaia di euro.

#### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
 E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
 PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
 Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



## Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)

Di seguito (Tab. 12) si riporta la fatturazione alla ATS delle prestazioni ADI del PAT degli ultimi due anni: se ne può constatare l'aumento complessivo pari a circa l'8%.

ADI	Fatturato 2018	Fatturato 2019	Delta	Delta %
I trimestre	131.134	143.944	12.810	10%
II trimestre	106.049	112.990	6.941	7%
III trimestre	97.647	113.311	15.665	16%
IV trimestre	114.045	112.366	-1.679	-1%
<b>Totale</b>	<b>448.874</b>	<b>482.611</b>	<b>33.737</b>	<b>8%</b>

Tab. 12: confronto dei Ricavi 2018 e 2019 dell'ADI.

## Hospice

I ricavi e il risultato complessivo del 2019 relativi all'Hospice risentono, in particolare se rapportati al 2018, delle nuove modalità di rendicontazione ad ATS in vigore dal 2019 che prevedono la rendicontazione solo alla chiusura della cartella clinica dell'ospite mentre negli esercizi precedenti si basava sulle giornate di effettiva presenza dell'ospite.

HOSPICE	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Ricavi</b>	1.167	1.070	-98	-8%
<b>Totale Costi</b>	-1.004	-1.029	-25	2%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	163	41	-122	-75%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	157	40	-118	-75%

Tab. 13: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 dell'Hospice espressi in migliaia di euro.

La modifica delle modalità di rendicontazione spiega inoltre il fatto che a fronte di un'occupazione dei 13 PL dell'Hospice superiore rispetto al 2018 di 1,3 punti percentuali (Tab. 14) si abbia un fatturato del 2019 inferiore.

Hospice	T.O. 2018	T.O. 2019	Fatturato 2018	Fatturato 2019
<b>Hospice</b>	92,80%	94,10%	1.138	1.048

Tab. 14: confronto dei tassi di occupazione e dei Ricavi per rette 2018 e 2019 dell'Hospice espressi in migliaia di euro.

### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



## Area Riabilitazione

Le Cure Intermedie mostrano un incremento di produzione di circa 126 mila euro (Tab. 15). Si registra, inoltre, una riduzione dei costi di circa 85 mila euro, portando così l'unità di offerta ad un miglioramento di entrambi i margini di contribuzione del 2,2%.

CURE INTERMEDIE	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Ricavi</b>	28.878	29.003	126	0,4%
<b>Totale Costi</b>	-19.274	-19.189	85	-0,4%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	9.604	9.814	211	2,2%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	9.538	9.745	207	2,2%

Tab. 15: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 delle Cure Intermedie espressi in migliaia di euro.

Come nel 2018, anche quest'anno il seppur parziale riconoscimento della produzione extra budget da parte di ATS Città Metropolitana di Milano e ATS Brianza, leggermente superiore rispetto all'anno precedente, ha consentito di raggiungere un fatturato maggiore nonostante tassi di occupazione leggermente inferiori a quelli del 2018 (Tab. 16).

CURE INTERMEDIE	T.O. 2018	T.O. 2019	Fatturato 2018	Fatturato 2019
PAT	98,40%	97,66%	26.020	26.269
Frisia	98,84%	98,21%	2.824	2.735
<b>Totale CURE INTERMEDIE</b>	<b>98,44%</b>	<b>97,72%</b>	<b>28.844</b>	<b>29.003</b>

Tab. 16: confronto dei tassi di occupazione e dei Ricavi per rette 2018 e 2019 delle Cure Intermedie (compresi DH Urologia e Cardiologia) espressi in migliaia di euro.

## Area Specialistica Ambulatoriale

Nella Specialistica Ambulatoriale sono comprese sia le prestazioni ambulatoriali sanitarie (Poliambulatorio ex art. 25), sia le prestazioni ambulatoriali riabilitative (Semiresidenziale ex art. 26). Rispetto al 2018 non si rilevano significative variazioni nel fatturato delle prestazioni ambulatoriali riabilitative (Semiresidenziale ex art. 26). L'incremento dei ricavi del 9,7% rispetto al 2018 è dovuto principalmente ad una crescita di circa 440 mila euro delle prestazioni in solvenza del servizio di odontoiatria (Smart Dental Clinic), di circa 110 mila euro delle prestazioni in solvenza del servizio di radiologia (Centro Polispecialistico di Ternate) e ad un aumento di circa 80 mila euro del budget ATS per le prestazioni ambulatoriali sanitarie (Poliambulatorio ex art. 25). L'aumento dei costi del 10% rispetto all'esercizio precedente, dovuto ad un aumento dei costi di assistenza sanitaria (in larga parte compensati dai maggiori ricavi dovuti alle prestazioni in solvenza degli ambulatori di odontoiatria e radiologia) sono dovuti in particolare ai costi per le prestazioni di diagnostica per immagini rese gli interni. Ciò ha comportato un peggioramento dei margini di contribuzione per questa categoria di unità di offerta che si attesta tra il 10 e l'11%.(Tab. 15).

### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
 E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
 PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
 Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



AMBULATORIALI	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Ricavi</b>	6.865	7.530	665	9,7%
<b>Totale Costi</b>	-8.786	-9.664	-878	10,0%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	-1.921	-2.134	-213	11,1%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	-1.990	-2.207	-218	10,9%

Tab. 15: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 dell'Area Specialistica Ambulatoriale espressi in migliaia di euro.

#### Area Minori

Gli Istituti Milanesi Martinitt e Stelline provvedono all'accoglimento, al mantenimento, all'educazione morale e fisica, all'istruzione, alla formazione professionale, alla protezione, allo sviluppo psicofisico e all'avviamento al lavoro di minori bisognosi, italiani e stranieri. Il programma educativo e sociale dell'IMMeS si propone di favorire l'inserimento del minore nella famiglia e nella società, collaborando con la rete territoriale dei servizi, secondo gli indirizzi dettati dalle Autorità amministrative e giudiziarie competenti e dagli Enti Affidanti. L'IMMeS è costituito da una sede centrale, da 4 Comunità Alloggio (3 da 10 posti ed una da 5 posti), da 2 Servizi di Pronto Intervento (entrambi da 10 posti), da 1 "Alloggio per l'autonomia" femminile (da 3 posti) e da un progetto di Housing Sociale rivolto a neomaggiorenni provenienti da servizi educativi (complessivamente da 14 + 7 posti).

Il 2019 è stato un anno caratterizzato da una sostanziale conferma del fatturato dell'esercizio precedente, ma grazie ad un efficientamento nella gestione dei costi si è ottenuto un miglioramento del primo margine di contribuzione finale, seppur sempre negativo, in termini assoluti di circa 175 mila euro (Tab. 16).

MINORI	2018	2019	Delta	Delta %
<b>Totale Ricavi</b>	1.746	1.774	29	1,6%
<b>Totale Costi</b>	-2.698	-2.552	146	-5,4%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	-952	-777	175	-18,4%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	-975	-612	363	-37,2%

Tab. 16: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 dell'Area Minori espressi in migliaia di euro.

#### Area Patrimonio da Reddito

I ricavi del Patrimonio da Reddito risultano in aumento di circa 196 mila euro rispetto al 2018 grazie all'incremento delle unità date in locazione (circa +61 unità immobiliari), il che, congiuntamente ad un efficientamento nella gestione dei costi, ha consentito di ottenere anche per questa Business Unit un miglioramento del margine di contribuzione finale (circa +659 mila euro - Tab. 17).

PATRIMONIO DA REDDITO	2018	2019	Delta	Delta %
-----------------------	------	------	-------	---------

#### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
 E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
 PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
 Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



<b>Totale Ricavi</b>	11.331	11.527	196	1,7%
<b>Totale Costi</b>	-6.011	-5.930	81	-1,3%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	5.319	5.596	277	5,2%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	5.271	5.930	659	12,5%

Tab. 17: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 dell'Area Patrimonio da Reddito espressi in migliaia di euro.

#### Area Servizi Generali e Amministrativi

In Tab. 18 sono riassunti i risultati dell'Area Servizi Generali e Amministrativi che comprende: Indiretti di Produzione, Servizi amministrativi (includono Attività culturali e il Museo Martinitt e Stelline) e Servizi alberghieri. I ricavi, in cui sono ricomprese le donazioni, le RAR e rimborsi vari, sono di poco superiori a quelli del 2018. I costi risultano superiori del 6,3% a causa principalmente degli accantonamenti relativi al personale ed in parte per l'importo delle sopravvenienze passive.

<b>SERVIZI GENERALI</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Delta</b>	<b>Delta %</b>
<b>Totale Ricavi</b>	1.832	1.882	50	2,7%
<b>Totale Costi</b>	-21.475	-22.835	-1.361	6,3%
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	-19.642	-20.953	-1.311	6,7%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	-20.967	-22.017	-1.049	5,0%

Tab. 18: confronto dei risultati economici 2018 e 2019 dell'Area Servizi Generali e Amministrativi espressi in migliaia di euro.

#### ASP IMMeS e PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
 E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
 PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
 Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



## **L'evoluzione prevedibile della gestione: possibili scenari futuri e argomenti di discussione con le Istituzioni**

A chiusura della presente relazione, come già descritto nelle precedenti relazioni sulla gestione, giova ribadire l'imprescindibilità dell'intervento più volte richiesto di Comune e Regione.

Infatti, pur permanendo alcune criticità sul fronte ordinario, sulle quali il presidio dell'ASP rimane comunque reattivo, rimane invariata e sempre più stringente l'esigenza di fattiva interlocuzione con Comune e Regione che, alla luce dei consistenti miglioramenti ottenuti, non possono non intervenire affinché la remunerazione della gestione sia congrua alle risorse impiegate, rimanendo ineludibile il riconoscimento economico di un'importante produzione extra budget così come l'aumento delle rette riconosciute per la degenza dei pazienti comunali.

L'efficienza organizzativa ed economica dell'ASP è confermata anche per il 2019 dai risultati ottenuti e dettagliati nella presente relazione, nonché dalle linee strategiche presentate nel Documento di Programmazione Economica (DPE) approvato nel mese di giugno 2019 e che sarà aggiornato non appena si avranno tutte le coordinate necessarie, organizzative ed economiche, per superare le conseguenze dovute all'emergenza sanitaria da Covid-19.

Di seguito si riportano le argomentazioni tecniche a supporto della richiesta fatta alle istituzioni, evidenziando che, rispetto a quanto dedotto in relazione lo scorso anno, l'ASP ha ottenuto da parte di Regione Lombardia, tramite le rispettive ATS competenti, il riconoscimento di n. 20 posti letto Alzheimer aggiuntivi sul Frisia, contrattualizzati a partire dal 20 settembre 2019 e n. 116 posti letto Alzheimer aggiuntivi su Milano, contrattualizzati a partire da ottobre 2019 con relativo adeguamento del budget assegnato all'ASP.

### **A) Capacità Produttiva Aziendale**

La capacità di produzione effettiva del sistema aziendale di UdO sociosanitarie di Milano e Merate è stata posta a tema di negoziato strategico con le AATS di riferimento e la Regione Lombardia. Nonostante una rimodulazione da parte delle AATS del budget iniziale superiore a quella del 2018, il riconosciuto è ancora lontano dal remunerare la produzione effettiva aziendale.

Il tema cruciale è la produzione del Poliambulatorio che garantisce prestazioni per un importo totale, comprensivo delle prestazioni degli ambulatori esternalizzati di Odontoiatria e Radiologia, che supera i 2,5 milioni di euro, a fronte di un riconoscimento di 1,75 milioni di euro.

Rimangono sotto costante monitoraggio le attività di rinegoziazione delle rette per i pazienti comunali ricoverati in RSA (attualmente 59 euro/die contro la media di 78 euro/die dei solventi) e per l'accoglienza dei minori (almeno di importo adeguato a coprire i costi del personale a standard), l'intervento sulle quali da parte del Comune comporterebbe un aumento dei ricavi, su base annua, di circa 2 milioni di euro.

### **B) Progetto con Fondazione IRCCS Policlinico di Milano e Università degli Studi di Milano per attivazione di posti letto Geriatria e Centro di Ricerca con potenziamento posti letto Primo Intervento Geriatrico e valorizzazione del processo di Presa in Carico**

L'obiettivo del progetto, già a buon punto la cui implementazione è stata temporaneamente sospeso a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19, è quello di realizzare una filiera di co-branding sanitario/sociosanitaria, in continuum clinico-assistenziale e logistico-gestionale, per il paziente geriatrico con fragilità clinica e/o funzionale, attraverso:

1. il trasferimento presso il PAT (location: immobile denominato RSA Bezzi) di n. 13/15 p.l. di Medicina ad indirizzo geriatrico del Policlinico;

#### **ASP IMMeS e PAT**

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1

E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)

PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)

Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



2. il potenziamento dell'esperienza clinico assistenziale degli attuali 10 p.l. di Primo Intervento Geriatrico attivi presso il PAT (ex DGR 6503/2017);
3. il conferimento della responsabilità di quanto ai precedenti punti 1 e 2 alla UOC di Geriatria del Policlinico, che avrà sede operativa presso il PAT;
4. l'istituzione di un Dipartimento interaziendale per l'Invecchiamento, che includa il Dipartimento e le UOC di area sociosanitaria del PAT e la UOC di Geriatria del Policlinico.

Quanto sopra nel rispetto delle indicazioni della DGR n. 6551/2017 di Regione Lombardia che ha individuato come strategico il modello dei nodi della rete dell'offerta presente sul territorio nell'ambito del processo di presa in carico, per l'esercizio della medicina di iniziativa nei confronti della cronicità e delle fragilità e concorrono a garantire la continuità delle cure.

Entro tali previsioni il progetto inizia un percorso, nell'ambito del sistema lombardo e metropolitano, volto alla promozione e all'implementazione di modalità organizzative che integrino le attività e le prestazioni di carattere sanitario, sociosanitario e sociale, al fine di concorrere alla presa in carico della persona e delle fragilità entro il continuum di una filiera erogativa che includa prestazioni sanitarie (di degenza per acuti, subacute e ambulatoriale) e socio-sanitarie (di degenze intermedie, post acute e riabilitative a bassa intensità prestazionale; ambulatoriali e domiciliari a media e bassa intensità). Da un punto di vista economico, Regione Lombardia dovrebbe impegnarsi a valutare un incremento delle risorse assegnate al PAT per l'attivazione di ulteriori 20 posti letto di Primo Intervento Geriatrico (con tariffa a 200 euro/die) anche con operazioni di compensazione connessa alla sospensione di n. 13/15 posti letto RSA per dare alloggio ai posti letto di medicina ad indirizzo geriatrico e la sospensione/conversione di 20 posti letto di RSA per dare alloggio ai nuovi posti letto di PRINGE).

### **C) Gestione dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e graduale riapertura delle Unità di Offerta**

Premesso quanto sopra relativamente alle attività ordinarie aziendali, tuttavia sospese per far fronte all'emergenza sanitaria, corre l'obbligo di precisare di seguito gli obiettivi di breve/medio periodo dell'ASP finalizzati ad affrontare, sia in termini economici sia organizzativi, la situazione aziendale conseguente alla gestione dell'emergenza stessa.

A riguardo, preso atto della situazione attuale e considerata la chiusura di tutte le UdO socio-sanitarie e del poliambulatorio a partire dai primi giorni di marzo 2020, è necessario, anche sulla base di quanto stabilirà Regione Lombardia in tema di riconoscimento del budget contrattualizzato con ATS – a norma di quanto stabilito dalla DGR XI/3226 del 9 giugno 2020 che prevede la revisione della rendicontazione e dei relativi flussi -, riprogrammare le attività con l'obiettivo, da un lato, di saturare i posti letto disponibili (Cure Intermedie prima ed RSA poi), dall'altro, di organizzare in modo efficiente la riapertura del Poliambulatorio e delle attività di Day Hospital, compatibilmente con le cautele necessarie ad evitare il rischio di contagio.

La situazione emergenziale vissuta rende necessaria, pertanto, la revisione del budget 2020, considerato che sia sul fronte dei ricavi, sia sul fronte dei costi (dove si registra un aumento considerevole del materiale sanitario), compresi i costi del personale, l'andamento è il risultato della gestione delle necessità di carattere urgente ed emergenziale e non della programmazione approvata ad inizio anno.

Dott. Giuseppe Calicchio  
Direttore Generale

Milano, 16 giugno 2020

Pag. 23 di 27

[www.iltrivulzio.it](http://www.iltrivulzio.it)

#### **ASP IMMES e PAT**

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1  
E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)  
PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)  
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



## **Allegati**

- *Conto Economico Totale*
- *Conto Economico Minori*
- *Conto Economico Patrimonio da Reddito*

---

### **ASP IMMeS e PAT**

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1

E-mail [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it)

PEC [ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it](mailto:ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it)

Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966



Conto Economico totale ASP

CONTO ECONOMICO	TOTALE ASP					
	2018	%	2019	%	delta cons.19-cons.18	
Ricavi per rette	68.647.195	76,9%	69.333.634	76,3%	686.439	1%
Ricavi per prestazioni	7.017.378	7,9%	7.644.233	8,4%	626.855	9%
Ricavi per locazioni	10.961.396	12,3%	11.334.590	12,5%	373.194	3%
Altri ricavi	2.670.621	3,0%	2.594.457	2,9%	-76.165	-3%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>89.296.590</b>	<b>100,0%</b>	<b>90.906.913</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.610.323</b>	<b>2%</b>
Personale dipendente	-48.200.509	-54,0%	-48.988.172	-53,9%	-787.663	2%
Medici a contratto e Cooperative	-1.228.618	-1,4%	-1.391.439	-1,5%	-162.821	13%
Cooperative IP e OTG	-5.340.875	-6,0%	-5.365.726	-5,9%	-24.851	0%
Collaboratori e LP	-7.881.269	-8,8%	-7.792.144	-8,6%	89.125	-1%
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-62.651.271</b>	<b>-70,2%</b>	<b>-63.537.482</b>	<b>-69,9%</b>	<b>-886.210</b>	<b>1%</b>
Vitto	-2.165.629	-2,4%	-2.173.053	-2,4%	-7.424	0%
Lavanderia	-1.242.650	-1,4%	-1.225.931	-1,3%	16.719	-1%
Dispositivi per incontinenza	-373.124	-0,4%	-385.263	-0,4%	-12.139	3%
Materiale sanitario	-328.703	-0,4%	-313.866	-0,3%	14.837	-5%
Materiale economale	-394.904	-0,4%	-434.686	-0,5%	-39.782	10%
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-4.505.010</b>	<b>-5,0%</b>	<b>-4.532.798</b>	<b>-5,0%</b>	<b>-27.788</b>	<b>1%</b>
Medicinali e reagenti	-1.457.431	-1,6%	-1.276.378	-1,4%	181.052	-12%
Presidi	-292.904	-0,3%	-299.938	-0,3%	-7.035	2%
Noleggio arredi e app. sanitarie	-59.849	-0,1%	-28.032	0,0%	31.817	-53%
Altri costi sanitari	-2.340.103	-2,6%	-3.210.333	-3,5%	-870.230	37%
Prestazioni diagnostiche	-38.099	0,0%	-42.693	0,0%	-4.595	12%
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-4.188.385</b>	<b>-4,7%</b>	<b>-4.857.375</b>	<b>-5,3%</b>	<b>-668.990</b>	<b>16%</b>
Gestione calore e condizionamento	-1.561.506	-1,7%	-1.648.921	-1,8%	-87.416	6%
Energia elettrica	-1.854.997	-2,1%	-1.832.818	-2,0%	22.180	-1%
Altre utenze	-517.335	-0,6%	-599.689	-0,7%	-82.354	16%
Pulizie	-2.262.781	-2,5%	-2.265.304	-2,5%	-2.523	0%
Altri costi di funzionamento	-178.975	-0,2%	-165.517	-0,2%	13.458	-8%
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-6.375.594</b>	<b>-7,1%</b>	<b>-6.512.249</b>	<b>-7,2%</b>	<b>-136.655</b>	<b>2%</b>
Servizi generali	-286.468	-0,3%	-265.408	-0,3%	21.059	-7%
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.335.110	-2,6%	-2.374.324	-2,6%	-39.214	2%
Gest. amm.va-Oneri vari PaR	-1.096.992	-1,2%	-1.104.475	-1,2%	-7.483	1%
Gest. amm.va-Varie	-3.964.119	-4,4%	-4.529.516	-5,0%	-565.398	14%
Consulenze	-367.759	-0,4%	-290.416	-0,3%	77.343	-21%
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-8.050.448</b>	<b>-9,0%</b>	<b>-8.564.139</b>	<b>-9,4%</b>	<b>-513.691</b>	<b>6%</b>
Manutenzione Ordinaria	-3.372.135	-3,8%	-3.439.820	-3,8%	-67.685	2%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>89.142.843</b>	<b>99,8%</b>	<b>91.443.863</b>	<b>100,6%</b>	<b>-2.301.020</b>	<b>3%</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>153.748</b>	<b>0,2%</b>	<b>536.949</b>	<b>0,6%</b>	<b>-690.697</b>	<b>-449%</b>
Ammortamenti	-7.832.990	-8,8%	-8.332.537	-9,2%	-499.548	6%
Sterilizzazione	5.230.026	5,9%	6.541.573	7,2%	1.311.547	25%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	<b>-2.449.216</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-2.327.914</b>	<b>-2,6%</b>	<b>121.302</b>	<b>-5%</b>
<b>Risultato Operativo</b>	<b>-2.449.216</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-2.327.914</b>	<b>-2,6%</b>	<b>121.302</b>	<b>-5%</b>
Imposte sul reddito	-961.798	-1,1%	-1.229.892	-1,4%	-268.094	28%
<b>Risultato Operativo dopo le tasse</b>	<b>-3.411.014</b>	<b>-3,8%</b>	<b>-3.557.806</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-146.792</b>	<b>4%</b>
<b>Totale Proventi finanziari</b>	<b>97.958</b>	<b>0,1%</b>	<b>136.458</b>	<b>0,2%</b>	<b>38.500</b>	<b>39%</b>
<b>Totale Oneri finanziari</b>	<b>-873.536</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-809.092</b>	<b>-0,9%</b>	<b>64.443</b>	<b>-7%</b>
Plusvalenze	6.619.096	7,4%	4.469.727	4,9%	-2.149.369	-32%
Altri proventi straordinari	739.578	0,8%	60.959	0,1%	-678.620	-92%
<b>Totale Proventi straordinari</b>	<b>7.358.674</b>	<b>8,2%</b>	<b>4.530.685</b>	<b>5,0%</b>	<b>-2.827.989</b>	<b>-38%</b>
<b>Totale Oneri straordinari</b>	<b>-79.444</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-103.425</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-23.982</b>	<b>30%</b>
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>3.092.639</b>	<b>3,5%</b>	<b>196.819</b>	<b>0,2%</b>	<b>-2.895.819</b>	<b>-94%</b>

## Conto Economico Minori

CONTO ECONOMICO	MINORI					
	2018	%	2019	%	delta cons 2019-cons.2018	
Ricavi per rette	1.677.997	96%	1.723.116	97,1%	45.120	2,7%
Ricavi per prestazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	
Ricavi per locazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	
Altri ricavi	67.611	3,9%	51.186	2,9%	-16.425	-24,3%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.745.608</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.774.302</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.694</b>	<b>1,6%</b>
Personale dipendente	-1.873.781	-107,3%	-1.969.525	-111,0%	-95.744	5,1%
Medici a contratto e Cooperative	0	0,0%	0	0,0%	0	
Cooperative IP e OTG	0	0,0%	0	0,0%	0	
Collaboratori e LP	-275.945	-15,8%	-131.176	-7,4%	144.769	-52,5%
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-2.149.726</b>	<b>-123,2%</b>	<b>-2.100.700</b>	<b>-118,4%</b>	<b>49.025</b>	<b>-2,3%</b>
Vitto	-127.675	-7,3%	-128.980	-7,3%	-1.305	1,0%
Lavanderia	-548	0,0%	0	0,0%	548	
Dispositivi per incontinenza	0	0,0%	0	0,0%	0	
Materiale sanitario	-195	0,0%	0	0,0%	195	-100,0%
Materiale economale	-42.085	-2,4%	-49.940	-2,8%	-7.855	18,7%
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-170.503</b>	<b>-9,8%</b>	<b>-178.920</b>	<b>-10,1%</b>	<b>-8.417</b>	<b>4,9%</b>
Medicinali e reagenti	-7.241	-0,4%	-5.799	-0,3%	1.442	-19,9%
Presidi	-22	0,0%	0	0,0%	22	
Noleggio arredi e app. sanitarie	0	0,0%	0	0,0%	0	
Altri costi diagnostici e sanitari	0	0,0%	0	0,0%	0	
Prestazioni diagnostiche	0	0,0%	0	0,0%	0	
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-7.263</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-5.799</b>	<b>-0,3%</b>	<b>1.464</b>	<b>-20,2%</b>
Gestione calore e condizionamento	-41.920	-2,4%	-2.226	-0,1%	39.694	-94,7%
Energia elettrica	-28.410	-1,6%	-33.915	-1,9%	-5.505	19,4%
Altre utenze	-51.139	-2,9%	-64.264	-3,6%	-13.124	25,7%
Pulizie	-56.170	-3,2%	0	0,0%	56.170	-100,0%
Altri costi di funzionamento	-3.236	-0,2%	-1.059	-0,1%	2.177	-67,3%
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-180.876</b>	<b>-10,4%</b>	<b>-101.464</b>	<b>-5,7%</b>	<b>79.412</b>	<b>-43,9%</b>
Servizi generali	-115.440	-6,6%	-131.363	-7,4%	-15.923	13,8%
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-4	0,0%	0	0,0%	4	
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	0	0,0%	0	0,0%	0	
Gest. amm.va-Varie	-72.419	-4,1%	-32.382	-1,8%	40.037	-55,3%
Consulenze	0	0,0%	0	0,0%	0	
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-187.864</b>	<b>-10,8%</b>	<b>-163.746</b>	<b>-9,2%</b>	<b>24.118</b>	<b>-12,8%</b>
Manutenzione Ordinaria	-41.747	-10,8%	-960	-0,1%	186.904	-447,7%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-2.737.978</b>	<b>-156,8%</b>	<b>-2.551.589</b>	<b>-143,8%</b>	<b>186.389</b>	<b>-6,8%</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>-992.370</b>	<b>-56,8%</b>	<b>-777.287</b>	<b>-43,8%</b>	<b>215.083</b>	<b>-21,7%</b>
Ammortamenti	-1.034.070	-59,2%	-1.100.017	-62,0%	-65.948	6,4%
Sterilizzazione	1.011.493	57,9%	1.265.147	71,3%	253.655	25,1%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	<b>-1.014.947</b>	<b>-58,1%</b>	<b>-612.157</b>	<b>-34,5%</b>	<b>402.790</b>	<b>-39,7%</b>
Imposte sul reddito	0	0,0%	0	0,0%	0	
<b>Risultato Operativo dopo le tasse</b>	<b>-1.014.947</b>	<b>-58,1%</b>	<b>-612.157</b>	<b>-34,5%</b>	<b>402.790</b>	<b>-39,7%</b>
<b>Totale Proventi finanziari</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	
<b>Totale Oneri finanziari</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	
<b>Totale Proventi straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	
<b>Totale Oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>-1.014.947</b>	<b>-58,1%</b>	<b>-612.157</b>	<b>-34,5%</b>	<b>402.790</b>	<b>-39,7%</b>

Conto Economico Patrimonio da Reddito (PdR)

CONTO ECONOMICO	PDR					
	2018	%	2019	%	della cons 2019-cons 2018	
Ricavi per rette	0	0,0%	0	0,0%	0	
Ricavi per prestazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	
Ricavi per locazioni	10.959.296	96,7%	11.333.966	98,3%	374.670	3,4%
Altri ricavi	371.269	3,3%	192.800	1,7%	-178.469	-48,1%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>11.330.565</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.526.766</b>	<b>100,0%</b>	<b>196.201</b>	<b>1,7%</b>
Personale dipendente	-395.616	-3,5%	-509.827	-4,4%	-114.212	28,9%
Medici a contratto e Cooperative	0	0,0%	0	0,0%	0	
Cooperative IP e OTG	0	0,0%	0	0,0%	0	
Collaboratori e LP	-124.018	-1,1%	-5.251	0,0%	118.766	-95,8%
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-519.633</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-515.078</b>	<b>-4,5%</b>	<b>4.555</b>	<b>-0,9%</b>
Vitto	0,00	0,0%	0	0,0%	0	
Lavanderia	0,00	0,0%	0	0,0%	0	
Dispositivi per incontinenza	0,00	0,0%	0	0,0%	0	
Materiale sanitario	-146,40	0,0%	0	0,0%	146	
Materiale economale	-2.614,07	0,0%	-2.897	0,0%	-282	10,8%
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-2.760</b>	<b>0,0%</b>	<b>-2.897</b>	<b>0,0%</b>	<b>-136</b>	<b>4,9%</b>
Medicinali e reagenti	-10	0,0%	0	0,0%	10	
Presidi	-30	0,0%	0	0,0%	30	
Noleggio arredi e app. sanitarie	0	0,0%	0	0,0%	0	
Altri costi diagnostici e sanitari	0	0,0%	0	0,0%	0	
Prestazioni diagnostiche	0	0,0%	0	0,0%	0	
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-40</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>40</b>	
Gestione calore e condizionamento	-684.447	-6,0%	-630.860	-5,5%	53.587	-7,8%
Energia elettrica	-106.636	-0,9%	-89.537	-0,8%	17.099	-16,0%
Altre utenze	-157.149	-1,4%	-182.617	-1,6%	-25.469	16,2%
Pulizie	-11.169	-0,1%	-8.916	-0,1%	2.253	-20,2%
Altri costi di funzionamento	0	0,0%	0	0,0%	0	
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-959.400</b>	<b>-8,5%</b>	<b>-911.930</b>	<b>-7,9%</b>	<b>47.471</b>	<b>-4,9%</b>
Servizi generali	0	0,0%	0	0,0%	0	
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.315.898	-20,4%	-2.374.324	-20,6%	-58.425	2,5%
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	-1.096.992	-9,7%	-1.104.455	-9,6%	-7.463	0,7%
Gest. amm.va-Varie	-509.419	-4,5%	-437.882	-3,8%	71.537	-14,0%
Consulenze	-55.719	-0,5%	-26.431	-0,2%	29.287	-52,6%
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-3.978.029</b>	<b>-35,1%</b>	<b>-3.943.093</b>	<b>-34,2%</b>	<b>34.936</b>	<b>-0,9%</b>
Manutenzione Ordinaria	-511.517	-4,5%	-557.346	-4,8%	-45.829	9,0%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-5.971.380</b>	<b>-52,7%</b>	<b>-5.930.342</b>	<b>-51,4%</b>	<b>41.037</b>	<b>-0,7%</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>5.359.185,89</b>	<b>47,3%</b>	<b>5.596.424</b>	<b>48,6%</b>	<b>237.238</b>	<b>4,4%</b>
Ammortamenti	-2.106.837	-18,6%	-2.241.200	-19,4%	-134.363	6,4%
Sterilizzazione	2.058.884	18,2%	2.575.196	22,3%	516.312	25,1%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	<b>5.311.233</b>	<b>46,9%</b>	<b>5.930.419</b>	<b>51,4%</b>	<b>619.186</b>	<b>11,7%</b>
Imposte sul reddito	-940.075	-8,3%	0	0,0%	940.075	-100,0%
<b>Risultato Operativo dopo le tasse</b>	<b>4.371.158</b>	<b>38,6%</b>	<b>5.930.419</b>	<b>51,4%</b>	<b>1.559.261</b>	<b>35,7%</b>
<b>Totale Proventi finanziari</b>	<b>2</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>-2</b>	<b>-100,0%</b>
<b>Totale Oneri finanziari</b>	<b>-9.566</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-4.730</b>	<b>0,0%</b>	<b>4.836</b>	<b>-50,6%</b>
<b>Totale Proventi straordinari</b>	<b>6.616.696</b>	<b>58,4%</b>	<b>4.377.368</b>	<b>38,0%</b>	<b>-2.239.328</b>	<b>-33,8%</b>
<b>Totale Oneri straordinari</b>	<b>-868</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>868</b>	
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>10.977.421</b>	<b>96,9%</b>	<b>10.303.057</b>	<b>89,4%</b>	<b>-674.364</b>	<b>-6,1%</b>